
STK'LARDA STRATEJİLER VE TEMEL KRİTERLER: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nezih Metin ÖZMUTAF ¹, Ali KÖSTEPEN ²

Öz

Sivil toplum kuruluşları baskı unsuru olarak son yıllarda ciddi bir önem kazanmıştır. Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının (STK) yönetim yaklaşımlarından git gide daha fazla faydalandıkları ifade edilebilecektir. Bu STK'ların doğasıyla bütünleştiğinde ise başarılı sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilebilecektir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, sürece katkı sağlaması açısından STK'larda stratejilerin belirlenmesinde temel kriterlere yönelik üye (yönetici ve yönetici olmayan) algılarının belirlenmesi olarak ortaya konulmuştur. Hazırlanan anket formu Ocak 2018-Mart 2018 tarihleri arasında İzmir ilinde 96 STK kapsamında 127 STK üyesine uygulanmıştır. STK'larda stratejik boyut ve gönüllülük boyutu ve içerdikleri önermeler temel kriterler olarak önemsenmektedir. İki boyut arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre STK'larda stratejiler ya da stratejik yönetim süreci gönüllülükten yüksek düzeyde etkilenecektir. Ancak katılımcılar Türkiye'deki STK'larda yönetsel süreçlerde stratejik yaklaşım düzeyinin çok yetersiz olduğu algısına sahiptirler.

Anahtar Kelimeler: STK, Strateji, Gönüllülük

JEL Sınıflandırması: M10, M19

THE STRATEGIES AND BASIC CRITERIA OF CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS (NGOs) IN IZMIR

Abstract

It can be said that today is the period that the NGOs (Civil Society Organisations) has been obtaining benefits from the management approaches more and more. It can also be highlighted that this growing number of using the help of the approaches could create successful results when combined with the nature of NGOs. The aim of working in this context is to determine the perceptions of the members regarding the basic criteria in determining the strategies in the NGOs in terms of contribution to the process. The proposed survey form held between January and March 2018 in the city of Izmir with 127 of attendants. According to the results of the analysis, the strategies and the procedures of strategical managements are going to be affected by volunteering. However, it should be kept in mind that the attendants of the survey have the perception that the CVOs in Turkey have very low levels of strategic approaches to management procedures.

Keywords: NGO, Strategy, Volunteer

JEL Classification: M10, M19

¹ İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme B., Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

² İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

1.Giriş

Sivil toplum kavramı insanlık tarihi ile birlikte varolan bir kavramdır. İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle, toplum olarak yaşamaktadır. Diğer canlılardan farklı olarak, hayatta kalabilmesi için bir arada ve birbiri ile bağlantılı bir şekilde yaşamaya muhtaçtır. Bu sebepten ötürü, insanlar yaşadıkları toplumu daha yaşanabilir kılmak ve birbirlerine yardımcı olabilmek sebebiyle sivil toplum anlayışı ortaya çıkmıştır. Sivil toplum kuruluşları akla gelebilecek her alanda faaliyet sürdürebilmektedir (spor, sağlık, yaşam, turizm, hayvan hakları, vs). Sivil toplum kuruluşları (STK) günümüzde yönetim literatürü kapsamında devletin kurum kuruluşları ve işletmelerle paydaş organizasyonel yapılar olarak git gide önemli hale gelmektedir (Drucker 2000). Yine günümüzde yönetim bilim ve uygulamalarının önemli konularının başında ise stratejik boyut yer almaktadır (Keyman 2004: 1). Bu kapsamın STK'ları da içine almakla birlikte STK'ların gönüllülük boyutuyla da bütünleşen bir süreci beraberinde getirdiği belirtilebilir. Diğer bir deyişle STK'lar stratejik yönelimlerini gönüllülük felsefeleriyle yoğurarak yönetsel süreçleri gerçekleştirebilmektedirler (Werker-Ahmed 2007: 7).

Sivil toplum kuruluşlarının çevresiyle ve özellikle de dış çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenebilmesi için gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrolü olarak tanımlanan stratejik yönetimin genel yönetim anlayışı ile arasındaki en önemli fark stratejik yönetimde paydaş faaliyetlerinin ve çevresel faktörlerin asıl yönlendirici güç olmasıdır ki bu da çevresel koşulların hızla değiştiği dünyasında yöneticilerin stratejik yönetimi, genel yönetim yaklaşımlarına adapte etmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır (Dinçer 2013).

Sivil toplum kuruluşlarının son yıllarda önem kazanması ve üçüncü sektör olarak anılması, modern yaklaşım enstrümanlarından yararlanılmasını gerektirmektedir (Doğan, Demiral 2008). Küreselleşen ve gelişen dünyada daha çok etkinlik daha çok faaliyet yapabilmek ve daha çok insana ulaşabilmek için modern yönetim komplimanlarından oluşan bir sentez oluşturmak önemlidir (David 2011).

Sivil toplum kuruluşlarına günden güne artan önem sonucunda, üyelerin arttığı görüldüğü bir ortamda, üyelerin ve gönüllülerin modern yönetim enstrümanları ile kurumsal bir bakış açısı kazanması ve farkındalık oluşması, sivil toplum kuruluşlarının gelişmesine katkı sağlayacağı ifade edilebilir (Koçel, 2013)

Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı, STK'larda stratejilerin belirlenmesinde temel kriterlere yönelik üye (yönetici ve yönetici olmayan) algılarının belirlenmesidir. Hazırlanan anket formu Ocak 2018-Mart 2018 tarihleri arasında İzmir ilinde 96 STK kapsamında 127 STK üyesine uygulanmıştır.

2. Literatür Özeti

2.1. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı

Sivil toplum anlayışı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olduğu söylenmektedir. (Erogul, 1992: 98, 99). Geçmişten günümüze değişik toplum ve milletlerde farklı filozoflar ve düşünürler tarafından farklı tanımlamalar ve söylemler yapılmıştır (Özmutaf, 2008: 585 - 586). Bu sebepten ötürü sivil toplum kavramını tanımlarken tek bir doğru tanımlama yapılması uygun olmayacaktır. Bir tanım, diğer bir tanıma uygun gelmiyor olması o tanımın doğru olmadığı anlamına gelmemektedir. Toplumlara ve milletlere göre sivil toplum anlayışı farklılık gösterebilmektedir (Korkmaz, 2002: 3). Bu açıklamalar doğrultusunda sivil toplum anlayışının dönemlere göre ele alınması en doğrusu olacağı ifade edilebilir.

STK'lar (dernekler, vakıflar, sendikalar, odalar vb.) günümüzde katılımcı demokrasinin vaz geçilmez örgütlenme şekli olarak sivil toplumun bir aktörü olarak tanımlanabilir (Kaldor, 2003: 11; Antalya, 2000: 14). STK'ları, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (ESC) şu şekilde

tanımlamaktadır: “STK’lar toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurttaşlar arasında aracı işlevi gören örgütsel yapılanmaların tamamı”dır (Güder, 2005: 10).

2.2. Sivil Toplum Kuruluşları Türleri

Sivil toplum kuruluşları tek bir çatı altında değil, farklı isimler ve oluşumlar altında faaliyet göstermektedir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları bu çalışmada 5 çeşit altında ele alınacaktır.

2.2.1. Dernekler

Kar amacı gütmeyen belirli bir misyon ve vizyon etrafında en az yedi gerçek ve tüzel kişi tarafından kurulan tüzel kişiliğe dernek denir. Derneklerin kuruluşu ve işleyişiyle ilgili yasal düzenlemeler, 5253 sayılı ve 04.11.2004 tarihli dernekler kanunu ve 4721 sayılı Medeni Kanun çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (dernekler kanunu).

2.2.2. Vakıflar

01.01.2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 sayılı Türk Medeni Kanununun 101. maddesinde vakfın tanımı "gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal toplulukları" olarak yapılmıştır. Dernek ve vakıf arasındaki en büyük farklardan birisi, kuruluş aşaması sürecidir. Bir derneğin kuruluşu kısa bir süre alırken, vakfın kuruluşu daha uzun daha kapsamlı ve mali açıdan kuruluş sermayesi gerektirdiği için daha zor olduğu belirtilebilir. Toplumsal algıya bakıldığında zaman vakıfların tüzel kişiliği derneklerin tüzel kişiliğine nazaran daha güvenilir olduğu söylenebilir. Ama bu durum yasal anlamda gerçeği yansıtmamaktadır.

2.2.3. Sendikalar

Sendikalar, kamu ve özel sektör bünyesi kapsamında ücretli olarak çalışanların oluşturmuş olduğu, işveren ve devlet yönetimi üzerinde baskı unsuru olan kuruluşlardır. Sanayi devriminden sonra kitlesel üretime geçen Batı dünyası, işçi ve emekçilerin hakları hususunda gerekli hassasiyeti göstermemesi ve işçi ve emekçilerin zaman içerisinde örgütlenmesi sonucunda ortaya çıkmış bir kuruluştur (Güzel, 2004 : 219 - 220). Türkiye’de ise, 1947 senesinde ilk kez sendikal hak özgürlüğünün yasal olarak verildiği gözlemlenmektedir (Yıldırım, 2004 : 138) . Özellikle 1960 darbesi sonrası oluşturulan yeni anayasada ciddi anlamda sendikal hakların verildiği görülmektedir.

2.2.4. Odalar ve Borsa

5174 sayılı ‘Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nu göre, odalar, sadece illerde, birliğin olumlu görüşü alınmak üzere Sanayi ve Ticaret Bakanlığının kararı ile kurulabilmektedir. Bir şehirde oda kurulabilmesi için, en az bin iş adamının bir araya gelmesi gerekmektedir. Odaların en büyük avantajları, üyelerinin haklarını korumak, üyelerinin işlerini kolaylaştırmak, üyelerinin menfaatini sağlamk gibi bir çok konuda faaliyet sunmalarıdır. Bunun yanında meslek odaları ve borsa; üyelerinin faaliyetlerini yasal, hukuki, ahlaki ve etik değerleri kapsamında sürdürebilmeleri için de aynı zamanda rehberlik yapmakta ve eğitimler sunmaktadır (Narlı , 2001 : 152 – 153).

2.2.5. Kooperatifler

07.05.2004 tarih ve 25455 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5146 sayılı Kanunun birinci maddesiyle değişen şekliyle, tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denilmektedir.

Kooperatifin ana sözleşmesinde aşağıdaki maddeler yer almak zorundadır:

i. Kooperatif ana sözleşmesinde aşağıdaki hususlara ait hükümlerin yer alması gerekir,

- ii. Kooperatifin adı ve merkezi,
- iii. Kooperatifin amacı ve çalışma konuları,
- iv. Ortaklık sıfatını kazandıran ve kaybettiren hal ve şartlar,
- v. Ortakların pay tutarı ve kooperatif sermayesinin ödenme şekli, nakdi sermayenin en az 1/4 nün pesin ödenmesi,
- vi. Ortakların aynı sermaye koyup koymayacakları,
- vii. Kooperatiflerin yükümlerinden dolayı ortakların sorumluluk durumu ve derecesi,
- viii. Kooperatifin yönetici ve denetleyici organlarının görev ve yetki ve sorumlulukları ve seçim tarzları,
- ix. Kooperatifin temsiline ait hükümler,
- x. Yıllık gelir gider farklarının, hesaplama ve kullanma şekilleri,
- xi. Kurucuların adı, soyadı is ve konut adresleri.

2.3. STK'larda Stratejik Boyut

Stratejik yönetim, kuruluşun misyonu ve vizyonu bağlamında etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve elde edilen sonuçları değerlendirmeye yönelik ağırlıklı olarak, tepe yönetimin liderliğinde ancak alt kademe yönetimine de rehberlik edecek yapıda, gelecek yönelimli (kısa-orta-uzun vade), kuruluşun kaynaklarının en etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına yöneltilmesini sağlayan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Dinçer , 2004 : 35 - 38).

Genel olarak konuya yaklaşıldığında bazı STK'ların örtük bir çerçevede formal stratejik yönetim süreçlerini uygulamadıkları bazılarının ise uyguladıkları yönünde çeşitli literatürde açıklamalar yer almaktadır. Ancak STK literatürü kapsamında yer alan araştırmalar STK'ların formal stratejik süreçlere uyumlu hareket etmelerinin başarılarını olumlu etkileyeceği ortaya koymaktadır (Tucker vd., 2013: 113).

Diğer taraftan günümüz STK'ları kurum felsefeleri (misyon, vizyon, değer ve ilkeler) kapsamında varlıklarını sürdüren organizasyonlardır. Bu kapsamda STK'lar varlık nedenleri olan misyonları çerçevesinde projeler kapsamında faaliyetlerde yer alırlar (Berlan, 2018: 414). Bu çerçevede STK'larda belirlenen stratejiler sadece ne yapılması gerektiği ile ilgili mesaj ya da ne yapılacağına yönelik karar verme değildir aynı zamanda STK'nın mesajlarını da içeren bir gerçekliktir (Kaplan, 2001: 358).

STK'larda stratejiler oluşturulurken üç temel boyut çerçevesinde hareket edilebilmektedir. Bunlar geleneksel, spontane ve diyalektik çerçevedir. Bu stratejileri ortaya koyarken dış ortamdaki çok karmaşık çevreye en iyi şekilde uyum sağlayabilme yönelimi de öne çıkmaktadır (Maranville, 1999: 278).

STK'lar stratejik bir çerçevede gerek iç ve gerekse dış paydaşları kapsamında kurum felsefelerine uymayı şiar edinirler (Courtney, 2001: 112). Stratejik boyutuyla paydaşların temsili, beklentilerinin karşılanabilmesi, yasal ve tutarlı bir çerçevede hareket gerçekleştirme paydaşların katılımı da artırmaktadır (Balser ve McCluskey, 2005: 296, 298). Bu bağlamda STK'larda stratejik yönetim sürecinde paydaşlar özellikler de donörler için açık tanımlanmış amaçlar seti, keşfedici ve kanıta dayalı stratejiler ve ilerlemenin izlenmesi ile başarının değerlendirilmesi imaj ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir (Chatterjee ve Rai, 2018: 400).

STK'lar bir bakıma kar amacı güden kuruluşlar gibi stratejik yönetime önem verirken bir bakıma da gönüllük felsefesinden dolayı yönetsel süreçlerde farklı bakış açılarıyla da hareket edebilmektedirler. Bu bağlamda STK'ların informal yapılarının ağırlığı, yaratıcılığa açıklığı,

sürdürülebilirlik boyutu, uygulama odaklılığı bu tür yönelimlerin ise imajını olumlu etkileyebileceği belirtilebilir (Lewis, 2000: 168).

2.4. STK'larda Gönüllük Boyutu

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker gönüllüğü "ciddi işleri mütevazı kaynaklarla sağlamanın en rasyonel yollarından biri" olarak tanımlamakta"dır (Drucker, 1995: 210). Drucker ABD'de pek çok bireyin haftalık olarak minimum üç saatini STK'lar kapsamında gönüllülüğe ayırdığını belirtmektedir (Drucker, 1990: 13). Bu çerçevede STK üyeleri parasal bir beklenti olmadan güven, çaba içinde yüksek görev ve sorumlulukla hareket edebilmektedirler (Ellis, 2002: 2).

Gönüllülük kavramına bakıldığında, "gönül" kökeninden geldiği görülmektedir. Yani gönüllülük, gönülden gelerek, bir misyon doğrultusunda hareket etme anlamına gelmektedir. Gönül kavramı, aynı zamanda inancı ifade eder. İnanarak, bağlanarak ve içten gelerek hareket etme anlamındadır. Sivil toplum kuruluşlarının en önemli kaynaklarından birisi; gönüllülerdir. Gönüllüler sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini gerçekleştirmede ve sürdürülebilir kılmada en önemli omurgayı oluşturmaktadır. Çünkü sivil toplum kuruluşları kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması sebebiyle, gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarını harekete geçirmede aktif rol almaktadırlar (Özmutaf, 2008 : 65 – 66).

Akademik olarak gönüllülük bireysel gönüllülük ve kurumsal gönüllülük olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel gönüllülük de aynı şekilde ikiye ayrılmaktadır; profesyonel çalışanlar ve profesyonel çalışan olmayıp sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinde yer alan bireylerdir. Kurumsal gönüllülük; özel sektör ve kamu sektörünün, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini sürdürebilmeleri için veya bir proje bazlı, projenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olacak, araç, gereç, demirbaş, medya ve görsel malzemeler, projeksiyon, vb. nakdi destekler olabileceği gibi nakdi olarak da destek verilerek, kurumsal gönüllülük gerçekleştirilebilir. Özel sektör ve kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların sivil toplum kuruluşlarına bu bağlamda katkı sunmalarının bir çok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan en başlıcalarından; kurumsal tanınırlık, sosyal sorumluluğa destek ve sivil toplum kuruluşunun misyonunu benimseme gibi sebepleri bulunmaktadır.

Gerçekten de sivil toplum kuruluşları ifade edildiğinde ilk akla gelen gönüllülüktür. STK'lara üyelik zorunlu olsa bile gönüllülük felsefesi STK'lar için vaz geçilemez kabuller arasında gelmektedir. Gerçekten de STK'lar proje bazlı faaliyetlerini gerçekleştirirken gönüllülük felsefesi kapsamında hareket ederler. Ancak gönüllük boyutu demokratik bir düşünce tarzıyla ve paydaşların (toplum, diğer STK'lar, işletmeler, donörler, katılımıyla ancak kısıtlı olanaklarla başarılı faaliyetleri beraberinde taşıyan hukukun üstünlüğüne inanan, şeffaf, eşitlikçi ve hesap verebilir ve çağdaş bir boyut olarak belirtilebilir (Yıldırım, 2004: 218; Doğan, 2002: 244; Balser ve McClusky, 2005: 295; Tekeli, 2002: 21).

STK'lar gönüllülük felsefesi kapsamında genel ve bireysel nedenlere hizmet ederek faaliyetlerini realize ederler. Genel nedenler arasında toplumda talep edilen hizmetleri sağlamak, toplumsal sorunların çözümü, kamusal değerlerin korunması, sosyalkapitalin geliştirilmesi, adaletin gerçekleştirilmesine katkı, sürdürülebilir demokrasi, insanlığa yardım, sürdürülebilir gelişme, gelişmelere açıklık ve gerektiğinde taraftar olmak şeklinde ifade edilebilir. Bireysel nedenler arasında ise projeler çerçevesinde gönüllülük faaliyetlerinde yer alan bireylerin sosyalleşmesi, iyi bir çevre oluşturması ve aidiyet hissini geliştirilmesi, takım çalışmalarında yer alma gibi konular öne çıkmaktadır (Yanay ve Yanay, 2008: 66; Mandeville, 2005: 6; Kaldor, 2003: 12).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, STK'larda stratejilerin belirlenmesinde temel kriterlere yönelik üye (yönetici ve yönetici olmayan) algılarının belirlenmesidir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, STK türü, STK'daki görev alanı (yönetici ve diğer) STK'daki deneyim süresi ve Türkiye'de STK'lardaki stratejik yaklaşım düzeyine yönelik algı yer almaktadır.

İkinci bölümünde STK'larda strateji belirlemede temel kriter olarak öngörülen 16 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 16 önerme açıklayıcı faktör analizi sonucu iki faktör altında toplanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu İzmir ilindeki STK'lar çerçevesinde yüz yüze anket yöntemi ile Hazırlanan anket formu Ocak 2018-Mart 2018 tarihleri arasında İzmir ilinde 96 STK kapsamında 127 STK üyesine uygulanmıştır. STK'lara ulaşmada Türk Tarih Vakfı'nın 2005 yılında yayınladığı STK'lara yönelik rehber ve İzmir ili çerçevesinde şehir rehberinin yer aldığı web sayfalarından faydalanılmıştır. Türk Tarih Vakfı'nın sözü edilen yayınında İzmir ili bölümünde 230 adet STK ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, 2005, 620-622; Kent Haber; İzmir Büyükşehir Belediyesi; İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, 02/02/2018).

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, tek örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: STK'larda ... faktörü strateji belirlemede önemli bir kriterdir.

H₂: STK'larda ... faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki / birlikte değişim vardır.

H₃: STK'larda ... faktörleri arasındaki yol anlamlıdır.

4. Bulgular

4.1. Sosyo-Demografik ve Stratejik Yaklaşım Yönelik Bulgular

Ankete katılan STK üyelerinin (n= 127) genel yaş (min-max=18-73) ortalaması ve standart sapması 39,3±15,4'tür. Yaş ortalaması ve standart sapması kadın üyeler (n=47) için 36,7±15,35 ve erkek üyeler (n=84) için 40,8±15,35'tir. Katılımcıların %4,7'si (n=6) ilk, %12,6'sı orta (n=16), %29,9'u (n=38) lise ve yarısından fazlası %52,8 üniversite (n=67) mezunudur. Katılımcıların dernek %39,4 (n=50) dernek, %52 (n=66) vakıf ve %8,7 (n=11) diğer (oda vb.) üyesidir. Katılımcılardan %74'ü (n=94) yönetici (başkan, başkan yardımcısı, sekreter, müdür, koordineatör, birim sorumlusu vb.) ve %26'sı (n=33) diğer (yönetici olmayan üye) grubundadır. Katılımcıların STK'lardaki deneyim süresi 9 yıl ve altı olanlar %62,2 (n=79) ve deneyim süresi 10 yıl ve üstü olanlar %37,8 (n=48) şeklinde dağılım göstermiştir.

Katılımcılar Türkiye'deki STK'larda yönetsel süreçlerde stratejik yaklaşım düzeyinin %86,6 gibi büyük bir oranda çok yetersiz (çok düşük ve düşük) olduğu algısına sahiptirler. Yüksek ve çok yüksek olduğu algısına sahip olanlar %10'un altındadır. Bunun çok düşük bir oran olduğu belirtilebilir (Tablo 1).

Tablo 1: Türkiye'deki STK'larda Stratejik Yaklaşım Düzeyi Algısı

Stratejik Yaklaşım Düzeyi	n	%	Birikimli %
Çok Yüksek	8	6,3	6,3
Yüksek	4	3,1	9,4
Orta	5	3,9	13,4
Düşük	44	34,6	48,0
Çok Düşük	66	52,0	100
Toplam	127	100	

4.2. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Anketin ikinci bölümündeki temel bileşenler analizi çerçevesindeki açıklayıcı faktör analizi sonucunda 16 önerme 2 faktör altında toplanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,89 ve Bartlett Küresellik Testi değerleri faktör analizine uygunluğu ortaya koymuştur ($\chi^2_{120}=2215,066$, $p=0.000$).

Tablo 2: Faktör Yükleri ve Güvenirlik Katsayıları

STK'larda uygunluk strateji belirlemede temel kriter olmalıdır	Faktör İsmi	Faktör		Cronbach Alfa Skorları	
		f1	f2	Genel=0,957	
Çağdaş düşünceye	Gönüllülük Boyutu	,860	,249	,938	,948
Yönetmel açıdan		,813	,354	,938	
Hukuksal açıdan		,790	,201	,943	
Demokratik düşünceye		,787	,293	,941	
Gönüllülük felsefesine		,779	,293	,942	
Çağdaş gelişmelere		,762	,296	,943	
Önceliklere		,744	,404	,940	
Paydaş ilişkilerine		,731	,448	,939	
Projelere		,617	,549	,943	
Kaynaklara (maddi ya da manevi)		Stratejik Boyut	,262	,897	
Kurum felsefesine (misyon, vizyon, değer, ilkeler)	,361		,841	,714	
Kapasiteye	,367		,837	,723	
Zayıf yönler ve tehditlere	,498		,784	,723	
Politik açıdan	,475		,724	,739	
Hedef kitleye	,554		,639	,732	
Güçlü yönler ve dış fırsatlara	,053		,324	,751	

Bu sonuçlara destekleyici olarak anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,920-0,860 değerleri arasında değişmektedir. İki faktör toplam varyansı %71,457 oranında

açıklamaktadır. Toplam varyansı; birinci faktör %40,108 ve ikinci faktör %31,349 oranında açıklamaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığını belirtmektedir. Genel Coranbach Alfa değeri 0,957'dir. Bu nedenle iki faktörlük yapı çok yüksek seviyede güvenilirliğe sahiptir. Bunun yanı sıra faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 2). 16 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,25 ve ortalama varyans 0.014'tür. Faktörler incelendiğinde; f1 faktörünün gönüllülük boyutunu ve f2 faktörü stratejik boyutu içerdiği kararlaştırılmıştır (Tablo 2).

4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

H₁ hipotezi (STK'larda ... faktörü strateji belirlemede önemli bir kriterdir) hem gönüllülük boyutu hem de stratejik boyut faktörleri için kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre katılımcılar gönüllülük boyutunu ve stratejik boyutu strateji belirlemede temel kriter olarak ileri düzeyde önemli bulmaktadırlar (Tablo 2).

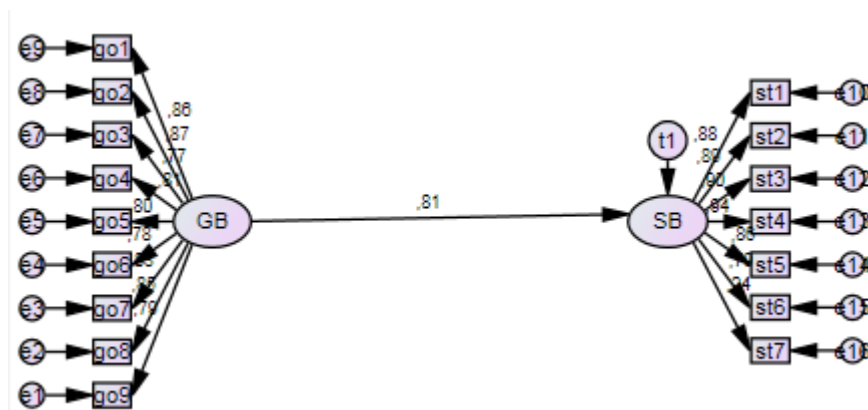
Tablo 3: Faktörler Bazında Tek Örnek t Testi

Faktör	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$)	
			t	p
f1 (gönüllülük boyutu)	126	4,2±,94	14,822	,000
f2 (stratejik boyut)	126	4,2±,1,2	11,499	,000

H₂ hipotezi (STK'larda ... faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki / birlikte değişim vardır) kabul edilmiştir. Oluşturulan boyutlara bakıldığında ; "Gönüllülük boyutu" ve "stratejik boyut" faktörlerinin arasında pozitif yönde orta-yüksek düzeyde doğrusal bir birlikte değişimin olduğu belirlenmiştir (r=0,635, p=0,000).

H₃: hipotezi (STK'larda ... faktörleri arasındaki yol anlamlıdır) kabul edilmiştir. Şekilde STK'ların doğası gereği gönüllülük boyutundan (GB) STK'lardaki stratejik boyutun (SB) etkileneceği varsayımı altında gerçekleştirilen analizde modelin beta katsayısı oldukça yüksek bir değer olan 0,81 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca her bir gizil değişkene (burada faktörler) bağlı önermelerin de değerleri oldukça yüksektir (Şekil 1). Modelin uyum değerleri CMIN/DF=4,710, CFI=0,912, NFI=0,934, GFI=0,922 ve RMSEA=0,073 şeklindedir. Bu değerler kabul edilebilir bir uyumu ortaya koymaktadır. Ayrıca tüm değerler önemli bulunmuştur (Tablo 4).

Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 4: Modelin Güvenirlik Düzeyleri

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SB	<---	GB	1,149	,127	9,036	***
go9	<---	GB	1,000			
go8	<---	GB	1,220	,112	10,855	***
go7	<---	GB	1,085	,102	10,623	***
go6	<---	GB	1,116	,114	9,752	***
go5	<---	GB	1,221	,121	10,085	***
go4	<---	GB	1,262	,123	10,256	***
go3	<---	GB	1,056	,111	9,484	***
go2	<---	GB	1,181	,105	11,253	***
go1	<---	GB	1,337	,121	11,054	***
st1	<---	SB	1,000			
st2	<---	SB	,970	,066	14,682	***
st3	<---	SB	,942	,063	15,026	***
st4	<---	SB	,930	,056	16,668	***
st5	<---	SB	,880	,063	13,882	***
st6	<---	SB	,797	,068	11,713	***
st7	<---	SB	1,047	,389	2,690	,007

5. Sonuç

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan sivil toplum anlayışının, bilimsel olarak ele alınışı yirminci yüz yılda olmuştur. Sivil toplum kuruluşlarının kamu ve özel sektör dışında üçünü sektör olarak tanımlanması, sivil toplum kuruluşlarının artan öneminin bir belirtisidir. Toplumların, milletlerin ve dünyanın gelişmesi, korunması ve daha merkef olabilmesi için birçok alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının en önemli kaynaklarından birisi gönüllülerdir. Gönüllülerin, kurum misyonuna uygun bir şekilde örgüt kültürünü benimsemesi ve o doğrultuda faaliyetleri sürdürmeleri sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Sivil toplum kuruluşlarının bilimsel anlamda ele alınıyor olması ve günden güne önem kazanıyor olması yönetsel anlamda modern tekniklerle yaklaşılmasının stratejik boyutta değeri büyüktür.

Stratejik yönetim, genel yönetim anlayışından çok daha farklı ve geniş bir konsepttedir. Dış çevrenin etki alanının genişlemesi, dünyanın küreselleşmesi, stratejik yönetim kavramının önemini arttırmaktadır. Bu kapsamda sivil toplum kuruluşlarının üyeleri ve sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin bu bağlamda etkinlik ve faaliyetlerini gerçekleştirmeleri üçüncü sektör olarak kabul edilen sivil toplum kuruluşlarına bir katkı sağlayacaktır.

Günümüz STK'larının kendi doğal yapılarını da işin içine katarak yönetim bilimi ve uygulamaları kapsamında yönetilmesi önemli bir konudur. Çünkü yönetsel ve organizasyonel bağlamda STK'ların zaten yönetim bilimi, yaklaşımları ve uygulamaları ile başarılı olabilecekleri ifade edilebilir. Diğer taraftan stratejik süreçlere gönüllülük felsefesinin etkide bulunması ise STK'ların yönetim bilimi, yaklaşım ve uygulamalarına bir katkı olarak algılanabilecektir.

Bu araştırma kapsamında da yukarıda ifade edilen düşünce çerçevesinde gönüllülük boyutu ve stratejik boyut stratejileri belirlemede temel kriterler açısından öne çıkmıştır. Bulgulara göre katılımcılar bu iki boyutu ileri düzeyde önemsemektedirler. Diğer taraftan gönüllülük boyutu ve stratejik boyut arasında doğrusal orta-yüksek bir ilişki (birlikte değişim) bir bakıma ikisinin de birbirilerini pozitif etkileyeceği gerçeğini belirlemeyi sağlamıştır. Aynı ayrı ikisi de önemi ile birlikte sinerjik etki yaratabilecekleri yorumu da yapılabilir.

Son STK'larda salt stratejik yönetimden değil onun gönüllülük boyutundan da etkileneceğini belirlemek doğal bir yönelimdir. Bu çerçevede yapısal eşitlik modeli bu görüşü yüksek bir seviyede doğrulayıcı bir şekilde sonuçları ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu çerçevede gönüllülüğü dışlayan bir STK strateji belirleme sürecinden ya da stratejik yönetiminden söz etmenin olası gözükmediği yorumu ortaya konulabilir.

Kaynakça

- Antalya, G. (2000). *Tüzel Kişilikler ve Bunun İçinde Gönüllü Kuruluşlar. STK'lar ve Yasalar, Etik, Deprem, STK Sempozyumları*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Balsler, D. ve McClusky, J. (2005). Managing Stakeholder Relationship and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 295-315.
- Berlan, D. (2018). Understanding Nonprofit Missions as Dynamic and Interpretative Conceptions. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 413-422.
- Chatterjee, A. ve Rai, A. (2018). Strategic Philanthropy and Its Challenges in India: A Multiple Case Study of Grantmaking Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 399-411.
- Courtney, R. (2001). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Florence, USA.
- David F. R. (2011). *Strategic Mngement: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (1.baskı)*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti., İstanbul.
- Dinçer, M. (1996). *Çevre Gönüllü Kuruluşları*. Türkiye Çevre Vakfı Yayını. TÇV Yayın No: 110. Önder Matbaa. Ekim, Ankara
- Doğan, İ. (2002). *Sivil Toplum (1.baskı)*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-5.
- Drucker, F. P. (1990). *Managing The Nonprofit Organization*. HarperCollins Publishers, New York, USA.
- Drucker, F. P. (1995). *Gelecek İçin Yönetim (1.baskı)*. (Çeviren: Fikret Üçcan). Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. (2000). *Yeni Gerçekler (1.baskı)*. (Çeviren: Birtane Karanakçı). Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Erogul, C. (1992). *Çok Partili Düzenin Kuruluşu: 1945-1971*. I.C. Schick ve E. A. Tonak (Ed.). Geçiş Sürecinde Türkiye. Belge Yayınları, İstanbul.
- Ellis, S. J. (2002). Preparing For The Volunteer's First Day, Erişim Adresi: <http://www.energizeinc.com/hot/02mar.html>.

- Güder, N. (2005). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*. STGP Yayınları, Ankara.
- Güzel, M. S. (2004). Türkiye’de İşçi Hareketi 1808-1984, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1996’dan aktaran Aslan, M. ve Kaya, G., 1980 Sonrası Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 219 .
- İzmir Büyükşehir Belediyesi, İzmir Kent ve Yaşam: Sivil Toplum Örgütleri. Erişim Adresi: <http://www.izmir.bel.tr/StandartPages.asp?menuID=1478&Menu&Name>.
- İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği. Bağlı Odalarımız. Erişim Adresi: <http://www.iesob.org.tr/content/view/425/106/>.
- Kaldor, M. (2003). Civil Society and Accountability. *Journal of Human Development*, 4(1), 5-27.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 68-75.
- Kent Haber. İzmir İli Sivil Toplum Kuruluşları Listesi. Erişim Adresi: <http://www.kenthaber.com/ege/izmir/Dizin/sivil-toplum-kuruluslari/Listesi>.
- Keyman, F. (2004). *Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları 4*, İstanbul Bilgi Üniversitesi. Erişim Adresi: http://stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman_std_4.pdf.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (1.baskı)*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Korkmaz, Ö. (2002). Tarihsel Sürecinde Evrensellik Düşüncesi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 170.
- Lewis, D. (2000). *Management og Non-Governmental Organizations: Catalysis, Partner and Implementors*, Florence, USA.
- Mandeville, J. (2005). The Nonprofit Sector: A Partner with Government, Patimes, Spesial Section, 6.
- Maranville, S. J. (1999). Requisite Variety of Strategic Management Modes A Cultural Study of Strategic Actions in a Deterministic Environment, the Nonprofit Sector. *Nonprofit Managemenet & Leadership*, 9(3), 277-291.
- Narlı, N. (2001). STK’larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Bilimsel Yaklaşımlar. STK’larda Gönüllülük ve Gençlik, IX. *Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu*, 2-3 Haziran 2001, İstanbul.
- Özmutaf, N. M. ve Kayalar, M. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 565-587.
- Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi*. (2005). Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Tucker, P., Thorne, H. ve Gurd, B. (2013). Uncharted Waters Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Managemenet & Leadership*, 24(1), 109-133.
- Werker, E. ve Ahmed Z. (2007). What Do Non-Governmental Organizations Do?, *Journal of Economic Perspectives*. Erişim Adresi: <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-041.pdf>.
- Yanay, V. G. ve Yanay, N. (2008). The Decline of Motivation? From Commitment To Dropping Out Of Volunteering. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 68-75.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, M. (2005). *Sivil Örümceğin Ağında*. Ulus Dağı Yayınları, Ankara.

THE STRATEGIES AND BASIC CRITERIA OF CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS (NGOs) IN IZMIR

Extended Abstract

Aim: The aim of this study is to determine the perceptions of the members (manager and non-manager) in determining the strategies in the NGOs.

Methods: The questionnaire prepared for the research consists of two main parts. In the first chapter, age, the independent variables of the study, gender, educational status, types of NGOs, involved in NGO (administrative and other) years of experience in the NGO and in Turkey is situated perception of the strategic approach levels in NGOs. In the second part, there are 16 propositions stipulated in NGO as the basic criteria for strategy determination. The explanatory factor analysis of 16 propositions was collected under the following two factors. Survey form prepared for research The survey form prepared by face-to-face survey method within the framework of NGOs in İzmir was applied to 127 NGO members in 96 provinces of İzmir between January 2018 and March 2018. Statistical analyzes included SPSS and AMOS software.

The Basic Hypothesis of the Study

H1: According to member perceptions, the volunteer rights factor in civil society organizations is extremely important.

H2: In NGOs ... factor is an important criterion in strategy setting.

H3: In the NGO ... the path between the factors is meaningful.

Findings: The mean age (min-max = 18-73) average and standard deviation of the CSO members (n = 127) participating in the survey were 39.3 ± 15.4 . Age mean and standard deviation were 36.7 ± 15.35 for female members (n = 47) and 40.8 ± 15.35 for male members (n=84). 4.7% (n = 6) of the participants were primary school, 12.6% were middle school (n = 16),) 29.9% (n = 38) were high school graduates and 52.8% were university graduates (n = 67). 74% (n = 94) of the participants were managers (chairperson, vice chairperson, secretary, manager, co-ordinator, unit accountant etc.) and 26% (n = 33) other members. Participants such as 86.6% of the level of strategic management process in a large proportion of NGOs in Turkey remains very low (they have a very low and low) that perception. Those with high and very high perception are below 10%. It can be stated that this is a very low rate. As a result of explanatory factor analysis in the analysis of the basic components in the second part of the questionnaire, 16 proposals were collected under 2 factors. Kaiser-Meyer-Olkin values of 0.89 and Bartlett sphericity test values revealed fit to factor analysis ($=2215,066$, $p = 0.000$). To support these results, the diagonal values of the anti-image correlation matrix range from 0,920 to 0,860. The total variance of the two factors accounts for 71,457%. These results indicate that the factors pointed out by the proposals in the survey are explained at a high level.

Conclusion: It is an important issue for today's NGOs to incorporate their own natural structures into the business and manage them within the scope of management knowledge and practices. Because, in the administrative and organizational context, it can be said that NGOs can already succeed with their management knowledge, approaches and practices. On the other hand, the fact that voluntary philosophy is effective in strategic processes can be perceived as a contribution to the management knowledge, approaches and practices of NGOs. Within the scope of this research, the dimension of volunteerism and strategical dimension in the frame of the above mentioned concept has come to the fore in terms of determining the basic criteria. According to findings, participants consider these two dimensions to be advanced. It can therefore be argued that it is unlikely to speak of an NGO strategy setting process or strategic management that excludes volunteerism in this framework.

